MARIO
BRÜHLMANN

CELE 10 PORUNCI PENTRU ÎNTREPRINZĂTORI

cum să începi şi să conduci o afacere

Cele 10 porunci pentru întreprinzători

Cum să începi și să conduci o afacere proprie
Să învățăm de la companii de succes

MARIO BRÜHLMANN

BRANDBUILDERS
marketing și advertising

Cele 10 porunci pentru întreprinzători : cum să începi şi să conduci o afacere / Mario Brühlmann ; trad.: Andrei Madly ; ed.: Lidia Pop şi Dorin Pantea. - Ed. a 2-a, rev.. - Bucureşti : Brandbuilders, 2012
ISBN 978-973-88156-7-4 (ediție eBook extras două capitole)

Copyright © 2013, Mario Brühlmann
Copyright © 2013, Brandbuilders
Toate drepturile rezervate.

www.brandbuilders.ro

Cuprins

Mulțumiri 9
Prefață, *Prof. dr. Sebastian Văduva* 11
Cuvânt înainte: Luând aminte la ceea ce fac alții,
economisim bani, timp şi nervi 15

Capitolul 1
Modelele de afaceri nu pică din cer – chiar aşa să fie? 19
Modelul afacerii ne provoacă să luăm decizii 20
Cele 10 Porunci ne provoacă să luăm decizii 20
Cui vreau să dau socoteală pentru deciziile mele 20
Cum m-a învățat un prieten să urc pe munte 21
Drumeția întreprinzătorului 22
Problemele sunt oportunități 23
Decizia mea pentru Dumnezeu 25
Cele 10 scuze 27
Evaluarea realistă a şanselor cu analiza SWOT 30
Modelul afacerii – plan de afaceri „de buzunar“ 32
Să punem afacerea „pe roate“ 33

Capitolul 2

Marketingul nu trebuie să coste mult – ci să aducă mult 37
Dumnezeu nu este o poliță de asigurare 38
Să ne trăim valorile 38
Charisma noastră 39
Două feluri de vânzători 40
Planul de Marketing: simplu, dar cuprinzător 40
Marketing = orientare spre client 41
Managementul calității 43
Comunicare 44

Capitolul 3

Timp = bani + multe altele 47
Ziua de odihnă este dată pentru om 48
Înțelepciunea ca punct de realimentare 51
Fără ziua de odihnă, etica în afaceri dispare 52
Busola etică 53
Câmpuri perturbatoare 53
Bucuria vieții = sursă de energie 54

Capitolul 4

Schimbările necesită energie – dar şi produc energie 57
Cele cinci faze ale vieții unei firme 58
Tranzițiile între faze 61
Cu puțin umor merge mai uşor 61
Seninătate 62
De la faza zero la faza de pionierat 63
De la faza de pionierat la faza de creştere 64
Competențe necesare pentru schimbare 65
De la faza de creştere la faza de diferențiere 70
De la faza de diferențiere la faza de consolidare 74
De la faza de consolidare la faza de lichidare 75

Capitolul 5

Lupta face parte din joc – crima nu 77
Mobbing 79
Transparența este o metodă de prevenire a agresiunii 80
Cauze ce duc la apariția *mobbingului* 80

Capitolul 6

Conducerea oamenilor este o adevărată artă
– și poate fi învățată 85
Încredere în sine da, aroganță ba 86
Soți fideli în dialog 87
Angajații noştri 89
Furnizori 92
Clienți 93

Capitolul 7

Drepturi trebuie să ai – și să le cunoşti 97
Cinste 98
Capcane 99
Mai binecuvântat e cel ce creează ceva nou, decât cel ce fură 100
Rezolvarea problemelor 101

Capitolul 8

Comunicarea este dificilă – dar deschide porți 107
Încrederea – temelia comunicării 108
Îmbunătățirea comunicării 109

Capitolul 9

Parteneriatele implică anumite riscuri – și trebuie cultivate 119
De la dorința echilibrată la cea dăunătoare 120
Căsnicia ca parteneriat 121
Zone gri din cadrul uzanțelor 121
Parteneriatele de afaceri 122
Managementul riscului 123
Managementul crizelor 124

Capitolul 10

Cu cifrele poți să joci la loterie – sau să conduci o firmă 127
Bani munciți, da – lăcomie, nu..... 127
Transparență în loc de iluzii..... 129
Iluzii 129
Timp și planuri..... 131
Instrumente de conducere: carlinga firmei..... 131

Capitolul 11

Studii de caz 137
1. Zbären: strategie nouă provocată de marja de profit prea mică 138
2. Autoworld: de la garajul personal la showroom 141
3. Arnos: de la şomaj la antreprenoriat 145
4. ROMCOM: rampă de lansare pentru alții..... 149
5. Adaconi: o firmă ce are comerțul în sânge și etica în inimă ... 153
6. Brothers Mobil: o afacere de familie „ca la carte“ 156
7. Carol Tech: antreprenor social în sat 161
8. Optimedia: obiectiv - zero clienți nemulțumiți 164
9. GEWA: o întreprindere socială 169
10. Baumann - atelier de tâmplărie: produse de calitate cu angajați dezavantajați social..... 174

Capitolul 12

Dezvoltarea strategiei
Exemplu practic oferit de Christian Sartorius..... 179
Management strategic – experiențe practice din carlingă 179
I. Întreprinzătorul ca pilot 180
II. Triunghiul managementului strategic 182
III. Management strategic în acțiune..... 184
IV. Concluzie..... 199
Notă..... 201
Anexe 203
Bibliografie 253

Mulțumiri

Doresc în cele ce urmează să le mulțumesc tuturor celor ce au contribuit la realizarea acestei cărți:

- autorului prefeței, Prof. Dr. Sebastian Văduva, care a fost atât de entuziasmat de realizarea acestui proiect și care, în calitate de decan al Facultății de Management al Universității Emanuel, are o contribuție valoroasă la calitatea etică și profesională a viitoarei generații de întreprinzători
- inițiatorului proiectului ROMCOM pentru sprijinirea IMM, domnul Georges Dubi, care are abilitatea atât de a vedea esența, cât și de a percepe nevoia
- directorului Fundației ROMCOM, domnul Imre Kulcsár, care prin credincioșia sa a contribuit la succesul proiectului ROMCOM
- directorului Societății de Microfinanțare ROMCOM SA, domnul Vlad Mihuț, care cu implicare exemplară a transformat ROMCOM

dintr-o organizație nonprofit într-o firmă profesională de finanțare și consultanță
- lui Christian Sartorius care, prin capitolul său despre dezvoltarea strategiei, oferă cititorului o punte accesibilă spre aplicarea practică a cărții în viața de întreprinzător
- domnilor Călin Farcău și Matthias Haller, care au contribuit la proiect cu mult elan și s-au ocupat de intervievarea firmelor ce sunt prezentate în carte
- întreprinzătorilor Árpád și János Gere, Elisabeth Molnár, Marius Pantiș, Jaco du Plessis, Teodor Bănoi, Gabriel Ciordaș, Ioan Petrușan, Gheorghe Beltechi, Daniel Borota, Ioan Leș, Sámuel Elekes, Marcel și Ágnes Covaciu, Daniel Bălan, Liviu Neagoe, Ioan și Erzsébet Mezei, Lehel, János și István Mezei, Carol Szőcs, Zoltán Máté, Mircea Neiconi, Vasile Stremțan, Florian și Ioan Olar, Samuel Schmid, Roland Baumann, Erich Zbären, care au contribuit consistent la bazele acestei cărți prin numeroasele interviuri acordate
- cofondatorului fundației ROMCOM, domnul Ernő Veress, care prin credința lui testată în practică a fost un părinte spiritual al organizației
- asistentului meu, Péter Kulcsár, care s-a ocupat cu conștiinciozitate și competență de toate detaliile legate de realizarea acestei cărți
- traducătorului Andrei Madly și lectorilor Norbert Nigg și Andrea Grafe, care au îmbunătățit lizibilitatea acestei cărți cu perspectiva critică a celui ce privește dinafară și au contribuit semnificativ la finețea exprimării prin talentul lor
- și ultimele în această enumerare, dar hotărât nu cele din urmă, soției mele Maria și fiicelor noastre Manuela și Andrea pentru asistența stimulatoare și critică pe tot parcursul proiectului.

Prefață

În toamna anului 2008, capitalismul modern occidental a fost zguduit de o criză financiară urmată de una economică fără precedent. Volumul de pierderi financiare, locuri de muncă și poziții economice a fost inimaginabil. Până în ziua de azi, indivizi, organizații și guverne se zbat pentru a găsi soluții la criza economico-financiară ce a cuprins întreaga lume. Ce s-a întâmplat și care este soluția?

În primul rând, este foarte importantă înțelegerea originii capitalismului modern, care s-a născut în Europa Occidentală a secolelor XV–XVI și a fost un rezultat direct al Reformei protestante. La temelia sa, capitalismul a avut doi piloni fundamentali. Primul a fost dorința de câștig, pe care Creatorul a lăsat-o în fiecare dintre noi; al doilea este frica de Dumnezeu.

Fiecare ne dorim o viață mai bună decât au avut părinții noștri și vrem pentru copiii noștri o viață mai bună decât o avem noi.

Instrumentul cel mai eficient care a generat această prosperitate economică a fost și rămâne inițiativa privată sub forma unei afaceri mai mici sau mai mari. Numeroși autori au scris în ultimele trei secole despre meritul economiei de piață și al inițiativei private. Secolul XX s-a încheiat prin prăbușirea blocului comunist, a filozofiei economice în care statul este actorul principal, antiteza economiei de piață.

Analiștii care au studiat criza începută în anul 2008, au concluzionat că problema fundamentală a fost „lăcomie" umană: directori de bănci care s-au jucat cu banii investitorilor, agenții de rating care au refuzat să vadă adevărul și politicieni care au continuat să îndatoreze națiuni întregi pentru beneficiul lor propriu și personal. Ceea ce s-a uitat la sfârșitul sec. XX şi începutul sec. XXI este că economia de piață și capitalismul nu pot exista pe un singur pilon, adică pe dorința umană de creștere, de aceea este nevoie și de al doilea pilon absolut esențial pentru dezvoltarea capitalismului, și anume frica de Dumnezeu.

Cartea de față este o chemare la creștere economică sănătoasă bazată pe principiile Sfintelor Scripturi. În primul rând, este principiul dorinței de creștere și progres uman, care este însă contrabalansat de conștiența că există un Dumnezeu. Mai mult, acel Creator ne va cere socoteală atât pentru modul în care ne-am gestionat talanții, cât și de rezultatul pe care l-am obținut cu talanții pe care i-am primit. Principiile Sfintelor Scripturi, încapsulate în cele 10 Porunci date de Însuși Dumnezeu la muntele Sinai, reprezintă piatra de temelie a conduitei creștine, atât în viața personală cât și în viața economică. Această carte dorește să readucă aminte societății românești, în special comunității oamenilor de afaceri, că este insuficient să ne gestionăm afacerile doar pe baza dorinței de câștig. Este extrem de periculos să lăsăm doar acest instinct omenesc să ghideze felul în care ne gestionăm afacerea. Este absolut necesar să ne readucem aminte de înțelepciunea dumnezeiască și de principiile care izvorăsc din frica de Domnul. Înțeleptul Solomon spunea că „Frica de Domnul este începutul înțelepciunii" și că doar nebunii nesocotesc înțelepciunea și învățătura.

Chemarea oamenilor de afaceri care se consideră creștini este să fie buni gestionari ai resurselor cu care i-a înzestrat Dumnezeu. Mandatul divin pe care Dumnezeu l-a dat omului când l-a creat:

„Creșteți, înmulțiți-vă, umpleți pământul și stăpâniți-l“ este valabil și astăzi. Poate mai mult ca oricând, într-o țară ca și România, este nevoie de cât mai mulți antreprenori care să își asume acest risc, să împlinească chemarea divină, să maximizeze resursele dăruite de Dumnezeu și să creeze bunăstare pentru ei, pentru familiile lor și pentru societatea în care i-a așezat Dumnezeu. Procesul prin care se generează această prosperitate este incomplet și nu are binecuvântarea lui Dumnezeu, dacă nu este întreprins după principiile Bibliei și dacă nu se ține cont de metodele, înțelepciunea și experiența generațiilor anterioare.

Căderea Cortinei de Fier în Europa de Est și Centrală a marcat o schimbare radicală de paradigmă în societatea românească. Tranziția de la o economie centralizată și strâns controlată de nomenclatura comunistă la o economie liberă, adeseori haotică, s-a dovedit a fi mult mai anevoioasă decât s-a anticipat în euforia anilor ’90. Misiunea Creștină de Est (COM) din Elveția a fost printre primii parteneri occidentali care au venit în România să ajute această tranziție spre o economie de piață. Inițial, ca și mulți alți occidentali, și-au concentrat eforturile pe ajutor strict social. Spre deosebire însă de alte organizații și-au dat seama că este insuficient doar „să dai oamenilor să mănânce pești“. Este absolut vital să îi înveți cum să pescuiască pe cont propriu. Începând cu 1991, COM a inițiat şi a implementat programul ROMCOM, care a avut un rol esențial în cultivarea mentalității antreprenoriale în societatea întreprinzătorilor din România.

Cartea de față este un volum jubiliar al experienței ultimilor 20 de ani. Crearea şi dezvoltarea a sute de întreprinderi private, mii de locuri de muncă, sesiuni de training şi consultanță profesională, experiența anilor investiți în România exprimă adevarata valoare a lucrării de față.

Ceea ce veți citi nu sunt niște teorii sterile traduse dintr-o limbă occidentală, care nu au rezonanță în contextul românesc, ci sunt practici și experiențe trăite cot la cot cu comunitatea oamenilor de afaceri din România în toată perioada de tranziție a anilor precedenți.

Personalitatea și valorile creștine trăite și promovate de scriitor constituie un model autentic, vrednic de urmat și de multiplicat. Excelența și succesul în afaceri a fost dobândit punându-se un accent

foarte puternic pe responsabilitatea pe care un om de afaceri o are față de familia lui, semenii din comunitatea sa și față de Creatorul lui.

Noi, comunitatea oamenilor de afaceri români cu tradiție creștină, datorăm partenerilor noștri din Elveția, lui Mario Brühlmann în particular, un sincer „Mulțumesc".

Prof. Dr. Sebastian Văduva
Decanul Facultății de Management
a Universității Emanuel din Oradea

Cuvânt înainte

Luând aminte la ceea ce fac alţii, economisim bani, timp şi nervi

Este uimitor cât de multe greşeli repetă întreprinzătorii iar şi iar. Uneori ai impresia că se inspiră unii de la alții şi se copiază reciproc.

Cauzele care duc la falimentul firmelor sunt mereu aceleaşi: lipsa lichidităților, evaluarea greşită a pieței sau implementarea deficitară a ideilor. Când schimbarea de generație la conducerea unei firme nu dă rezultatele scontate, aceasta este – de cele mai multe ori – consecința faptului că fostul proprietar încă încearcă să controleze lucrurile sau că noua generație a fost selectată şi/sau instruită greşit.

Este bine să luăm aminte la ce fac alții – atâta timp cât tragem concluziile şi învățăturile corecte. Tocmai acest lucru mi-l propun în această carte, așa că te invit într-o călătorie prin douăzeci de ani de consultanță în afaceri şi dezvoltare în mai multe țări, pe mai multe continente.

Voi prezenta experienţe şi constatări desprinse din înfiinţarea mai multor firme şi din evoluţia acestora în diferite culturi. Din informaţiile adunate vom desprinde principii care, adaptate la situaţie, pot fi reproduse, multiplicate. Iar dacă le consideri utile, poţi să le adaptezi şi să le implementezi şi în firma ta.

Chiar şi întreprinzătorii cu o puternică orientare socială trebuie să facă profit cu firmele lor, dacă vor să aibă succes pe termen lung. Acesta e un principiu de neclintit. În activitatea mea profesională am avut de-a face şi cu simpli angajaţi, şi cu milionari. Aceştia din urmă au urcat, în mod evident, destul de sus pe scara succesului. Am constatat însă cu surprindere că numai foarte puţini dintre ei au devenit oameni cu adevărat fericiţi. Iar această minoritate are câteva lucruri în comun: de pildă, simţul esenţei. Sau dragostea pentru oameni şi generozitatea de a le face parte şi altora. Sau puterea cu care inovează şi tenacitatea în depăşirea obstacolelor. Coincidenţă? Nu! Este un sistem. Şi tocmai pe acesta vrem să-l analizăm în cele ce urmează.

Chiar şi întreprinzătorii cu o puternică orientare socială trebuie să facă profit cu firmele lor, dacă vor să aibă succes pe termen lung. Acesta e un principiu de neclintit.

Nu este o coincidenţă că ajungem la cele 10 Porunci ale Bibliei. Dumnezeu a rezumat normele comportamentale pentru toată omenirea în zece porunci. Oare n-ar trebui să fie acestea suficiente şi pentru un management de succes al unei firme? Fără-ndoială. Cele 10 Porunci reglementează punctele critice ale convieţuirii într-o comunitate lărgită. Aceste reguli sunt deopotrivă valabile atât pentru sistemele politice, cât şi pentru cele economice. Dacă liderii economici s-ar ghida după ele, lumea noastră ar fi semnificativ mai dreaptă şi mai umană.

La o primă vedere, legătura dintre cele 10 Porunci şi managementul profesional nu pare evidentă. *Poruncile sună cam evaziv şi radical.* Iar subiectul în sine ar putea să le provoace multora repulsie. Dar la o analiză mai atentă, putem descoperi portiţe ce se deschid către multe descoperiri fascinante, care să ne dezvăluie modul de aplicare a metodelor profesionale de conducere a afacerii într-un mod responsabil şi adecvat în plan social.

Obiectivul firmei rămâne acelaşi – profitul. Dar nu cu orice preț. Doar atunci când toate sistemele - social, ecologic şi economic - profită într-un mod sustenabil, putem vorbi de un profit sau de un câştig real.

Conectarea celor 10 Porunci cu viața economică de zi cu zi este o provocare:

Limitele *fezabilului* devin vizibile şi trebuie respectate. Numim aceasta *acceptarea responsabilității*. În plus, se deschid posibilități nebănuite ale acțiunii creative. Numim aceasta *gândire şi acțiune antreprenorială*.

Această carte nu prea lasă loc pentru jumătăți de măsură. Este o carte pentru întreprinzători, pentru oameni care doresc să îşi asume libertățile şi răspunderile întreprinzătorului. Ea Îți oferă exemple şi sugestii şi îți propune 10 paşi înspre a deveni un întreprinzător care respectă oamenii şi mediul.

O analiză atentă a celor 10 Porunci ne influențează modul de gândire şi prin aceasta şi acțiunile, atât în viața particulară cât şi în cea profesională. Rezultatul este o etică profesională trăită, care aduce plusvaloare fără să exploateze omul sau natura.

Mario Brühlmann, MBA
Președinte ROMCOM

Capitolul 1

Modelele de afaceri nu pică din cer – chiar aşa să fie?

Este vorba de profesionalism sau de coincidență? Această întrebare apare de fiecare dată când căutăm factorii de succes ai unei firme excepționale. Răspunsul nu este tocmai simplu. Mulți întreprinzători lucrează cu foarte mult profesionalism, şi totuşi nu au succes. Alții îşi permit tot felul de erori antreprenoriale, iar afacerea lor continuă să aibă succes. Nu ne referim aici la „focurile de paie", adică la succesul întâmplător. Un câştig mare la loterie este foarte rar şi nu prea se repetă. Ne interesează mai degrabă principiile care aduc un succes sistematic şi reproductibil. Aici îşi găsesc loc şi metodele profesionale, şi coincidența ocaziilor. Metodele trebuie să le cunoşti şi să le stăpâneşti. Raportarea la ocaziile care ne ies în cale necesită mai mult decât cunoştințe şi deprinderi, e nevoie de ochi deschişi şi de receptivitate față de nou şi de neobişnuit. Pentru aceasta avem la îndemână un instrument simplu şi util: modelul afacerii.

Modelul afacerii ne provoacă să luăm decizii

Modelul afacerii este o prezentare simplă a principalilor factori de succes ai întreprinderii. Aici îşi găsesc răspuns întrebările economice de bază. Se deschid oportunități pentru viziuni, obiective, strategii, planuri şi cifre, dar rămâne loc şi pentru neprevăzut. Un model al afacerii ne provoacă să luăm decizii. Modelele de succes se bazează pe o sumă de decizii armonizate într-un mod logic, structurat. Bunăstarea şi valorile sunt create sau distruse prin aceste decizii. Tot aici îşi găsesc începutul libertatea şi responsabilitatea întreprinzătorului.

Cele 10 Porunci ne provoacă să luăm decizii

Cele 10 Porunci din Biblie ne provoacă de asemenea să luăm decizii. Unele dintre ele sunt formulate chiar într-un mod îndrăzneț şi provocator, dar sensul lor este atât de profund, încât merită să reflectăm asupra lor. Prima Poruncă: *„Să nu ai alți dumnezei în afară de Mine"* este precedată de o declarație de autoritate a lui Dumnezeu. La urma urmei, înaintea Lui dăm socoteală pentru deciziile noastre. Chiar şi numai acest gând, că avem de dat socoteală, poate să influențeze semnificativ calitatea deciziilor întreprinzătorului.

Cui vreau să dau socoteală pentru deciziile mele?

Am libertatea de-a alege. Este o libertate ce implică în acelaşi timp binecuvântarea şi blestemul întreprinzătorului. Mulți întreprinzători şi manageri se văd pe ei înşişi – sau văd creşterea valorii firmei – ca unic criteriu în evaluarea deciziilor lor. Aceştia îşi sunt lor înşişi dumnezei. Numai că, din dorința lor de a se supraestima, nu fac decât să-şi limiteze propria persoană. Întreprinzătorii au nevoie de o instanță competentă la care să poată apela în luarea deciziilor şi căreia să îi dea socoteală. În felul acesta ei îşi îmbunătățesc automat calitatea acțiunilor în plan etic – bineînțeles, dacă şi-au ales bine sfetnicii şi partenerii, căci peste tot stau la pândă voci dornice să-ți influențeze deciziile. Uneori sunt sfetnici valoroşi, dar de multe ori sunt doar obstacole şi tentații.

Cum m-a învăţat un prieten să urc pe munte

În cele ce urmează vom vedea impactul pe care îl poate avea un sfetnic bun. În tinerețe am avut un **prieten** care a avut încredere în mine, în abilitățile mele, chiar și în abilități de care eu nici măcar nu eram conștient. Nu aveam deloc o constituție sportivă, mai degrabă eram genul studentului sedentar. Respectul pentru propria mea persoană era minim. Părinții mei au pierdut în timpul copilăriei mele afacerea pe care o construiseră, și odată cu ea toată averea familiei. La scurt timp după aceea a murit mama şi am rămas complet singur. Pentru a mă menține în școală am prestat tot felul de slujbe la sfârşit de săptămână şi în vacanțe. Aceste premise nefavorabile mi-au limitat posibilitățile. Din fericire, prietenul meu nu s-a uitat la aceste limite – nu le-a evidențiat și nu s-a lăsat orbit de ele. Dimpotrivă, a văzut potențialul din mine și m-a încurajat să devin **alpinist**. Şi a făcut totul ca un profesionist. Am învățat în paşi mici, teoretic şi practic, cum să mă raportez la stâncă, la coardă şi la busolă. Nimic nu a fost lăsat la întâmplare. Pe peretele abrupt al stâncii, o greşeală poate fi fatală pentru toți membrii echipei.

Întreprinzătorii au nevoie de o instanță competentă la care să poată apela în luarea deciziilor și căreia să îi dea socoteală.

Această pregătire m-a învățat să privesc înainte şi să-mi înving temerile, însuşiri care, mult mai târziu în viață, s-au dovedit a fi instrumente excelente de management. După antrenamentul pe o stâncă de mici dimensiuni au urmat munți, munți din ce în ce mai înalți. De multe ori, pentru a ajunge în vârf trebuia să traversăm mai întâi ghețari mari. A trebuit să învăț să mă adaptez la soare şi la ceață şi să folosesc corect pioletul, coarda şi busola. Cel mai greu lucru a fost să mă întorc din drum înainte de-a atinge vârful, atunci când pericolul sau teama ajungeau să fie prea mari pentru a mai continua ascensiunea. Dar până şi aceasta făcea parte din procesul de învățare. De cele mai multe ori ne-am atins obiectivul şi am savurat bucuria reuşitei de a atinge vârful. Satisfacția reuşitei, frumusețea panoramei dintr-o perspectivă unică şi un puternic sentiment de echipă erau recompensa pentru efortul susținut şi perseverență. Astfel, după mai

mulți ani presărați cu trasee mai scurte sau mai lungi, ca încununare am urcat pe cel mai înalt munte al Europei, pe Mont Blanc. O experiență de neuitat. Am reuşit! Eu, cu toate limitările mele.

Satisfacția reușitei, frumusețea panoramei dintr-o perspectivă unică și un puternic sentiment de echipă erau recompensa pentru efortul susținut și perseverență.

În acei ani, în munți, s-a născut învățătura pe care mai târziu am înțeles-o şi am aplicat-o în activitățile mele de instruire şi consultanță. Aici am învățat cele mai importante lecții pentru o firmă de succes. Aici am învățat să depăşesc limite, să mă bucur de frumuseți şi să îmi dezvolt spiritul de răspundere şi respect.

O altă lecție pe care am învățat-o a fost necesitatea şi pericolul coborârii. Un traseu pe munte nu se termină niciodată pe vârf. Coborârea este de multe ori mai periculoasă decât urcarea. Dar face parte din întreg. Obiectivul este atins atunci când, după îndeplinirea sarcinilor, ajungem acasă şi îi îmbrățişăm pe cei dragi; atunci când împreună cu cei apropiați împărtăşim lucrurile prin care trecem şi ne bucurăm de ele.

Drumeţia întreprinzătorului

Acum pornim la drum spre un pisc antreprenorial. Cu ce începem? Cu un plan de afaceri perfect care ar convinge orice funcționar bancar? Cu o idee sau viziune fascinantă, care ne înaripează fantezia? Cu un mandat provocator care ne obligă la o performanță înaltă? De-a lungul timpului, asistând la formarea şi dezvoltarea multor firme, am ajuns la o concluzie diferită.

La început se află de cele mai multe ori o **problemă**. De exemplu, şomajul. Îmi vine în minte un tânăr inginer român, care după schimbările politice şi-a pierdut locul de muncă şi încerca să îşi întrețină familia cu şapte membri lucrând ca şofer de taxi. Câțiva ani mai târziu a ajuns proprietarul unei fabrici de paste făinoase cu peste 100 de angajați.

Sau, mă gândesc la meşterul dulgher dintr-o vale de munte din Elveția care a constatat că profitul lui scădea vertiginos din cauza concurenței firmelor super-moderne. Astăzi are o marcă de nişă într-un segment de piață scump – foarte departe de concurenți – şi este prezent în toată lumea.

Acum pornim la drum spre un pisc antreprenorial. La început se află de cele mai multe ori o problemă.

Sau, mă gândesc la un mecanic din România, care în timpul unei călătorii prin munți a fost abordat de o cunoştință veche: „Avem nevoie de tine să creezi locuri de muncă pentru noi – la noi în sat." Astăzi, mecanicul respectiv conduce în satul lui un atelier ce produce piese metalice pentru pescuitul în Marea Nordului, oferindu-le tuturor angajaților din acest sat izolat posibilitatea de a-şi întreține familiile şi de a le asigura un viitor.

Cei mai mulți oameni urăsc problemele. Le neagă. Speră ca acestea să se rezolve de la sine sau să le rezolve alții. Sau le ocolesc. Fug de ele. Şi se miră că problemele îi ajung din urmă iar şi iar. Ei comit mereu aceleaşi greşeli, fără să învețe din ele. Unii „se blochează" când dau de o problemă. Nu mai sunt în stare să gândească nici logic, nici creativ, și ca atare nu acționează corespunzător situației. Sunt asemenea unor mașini cu motoare puternice care circulă cu frâna de mână trasă. Totul este forțat, plin de obstacole, epuizant, demoralizator. Alții, în schimb, se tem de orice schimbare. Deviza lor: mai bine să sufere decât să schimbe ceva. Necunoscutul îi paralizează şi îi epuizează.

Problemele sunt oportunități

Din păcate, cei mai mulți oameni gândesc în felul descris mai sus, devenind o piedică în dezvoltarea personală şi socială. Gândirea întreprinzătorului de succes este însă fundamental diferită. El vede problemele ca pe niște **oportunități**. Vede schimbarea ca pe o posibilitate fascinantă de a forma, de a crea, de a influența. Din acest

motiv îmi încep frecvent seminariile de afaceri cu gânduri legate de această pictogramă chinezească:

Pictograma înseamnă „problemă“ şi o prezintă din două puncte de vedere: primul arată pericolul, criza. Al doilea ne îndreaptă atenția către oportunitățile care se găsesc în problemă. Acestea simbolizează gândirea noastră.

- Sunt și eu parte din rândul acelora care se cramponează de criză şi se blochează de frică?
- Sau sunt parte dintre super-optimiştii care nu văd niciun pericol?
- Sau sunt parte dintre acei oameni care recunosc în mod realist pericolele şi caută îndată să vadă care sunt oportunitățile?

Întreprinzătorul de succes vede problemele ca pe niște oportunități.

Gândirea întreprinzătorului acceptă doar varianta din urmă.

Din păcate, doar puțini oameni au abilitatea înnăscută de a fructifica oportunitățile în mod realist. Şi nici cei puțini care au această abilitate nu o folosesc eficient. Întotdeauna există o mulțime de motive pentru a nu face ceva important. Să revenim la cei ce văd problemele ca piedici și la cei care le percep ca oportunități. Pentru mulți, gândirea orientată pe probleme este ceva înnăscut. Aceștia au tendința naturală de a analiza problemele şi de a identifica greutățile. Acesta este motivul pentru care multe idei sunt înăbuşite în faşă şi nu sunt implementate niciodată. Chiar şi gândul unor posibile probleme le paralizează energia creatoare inițială.

Există însă și cealaltă categorie: oameni care debordează de energie creatoare. Ei dezvoltă neîntrerupt idei şi viziuni noi pentru soluționarea problemelor. Din păcate, își pierd energia pe la jumătatea drumului, pentru că au urmat deodată prea multe căi, ocolişuri şi ispite.

Merită să aruncăm o privire în oglindă, pentru a ne recunoaşte şi a ne înțelege propria **structură a personalității**. Experiența mea cu cele mai diferite tipuri de personalitate m-a învățat ceva foarte valoros. Nu este prea important cum suntem, dar este fundamental ce devenim. Uneori reuşim să implementăm aceste schimbări prin eforturi proprii. Mult mai frecvent însă, alții au o influență mare asupra noastră, în măsura în care le permitem.

Nu este prea important cum suntem, dar este fundamental ce devenim.

Eu sunt cel care trebuie să hotărăsc. Nu cumva consider că sunt o persoană imposibil de schimbat, că formarea mea s-a încheiat, că nu sunt capabil de mai mult? Atunci ar fi mai bine să stau departe de lumea întreprinzătorilor. A fi întreprinzător înseamnă o continuă schimbare, dezvoltare, reinventare, crearea a ceva nou. Privirea este îndreptată înainte. Vestea bună este că acest lucru se poate învăța. Realizarea sa este posibilă. Efectul este eliberator. Aduceți-vă aminte de experiența prin care am trecut eu însumi ca student fără înclinații sportive. Ocupația mea preferată de atunci era întoarcerea problemelor pe toate fețele. Nici prin gând nu-mi trecea **perspectiva Mont Blancului**. Astfel de performanțe erau pentru mine inimaginabile şi irealizabile. Şi totuşi, schimbarea a fost posibilă. I-am permis să se întâmple. Din nevoia mea profundă de tovărăşie şi din dorul meu de a evada din singurătate, i-am îngăduit prietenului meu să-mi influențeze viața în mod pozitiv. Poate că el nici nu era conştient de ceea ce a declanşat în mine. Dar efectele au fost de lungă durată şi mi-au schimbat viața, continuând să mă schimbe şi în ziua de azi.

Decizia mea pentru Dumnezeu

Povestea mea are o **istorie,** pe care o prezint pe scurt. Cu puțin timp înainte de a-l întâlni pe prietenul care m-a învățat alpinismul, cunoscusem pe încă cineva. Într-o zi, pe neaşteptate, un tânăr m-a oprit pe stradă. Voia să vorbim despre Dumnezeu. Sigur că ştiam despre existența lui Dumnezeu, doar am crescut într-o familie

creştină. Şi totuşi, în timpul acelei discuții am devenit pentru prima oară conştient că acest Dumnezeu nu este prea interesat de turnurile bisericilor, ci mai degrabă de fiecare om în parte. Şi mi-am dat seama că o relație personală între om şi Dumnezeu este posibilă – prin Isus Cristos. Am învățat că această relație nu poate exista forțat, astfel că am fost pus încă o dată în situația de a lua o decizie. Și am decis atunci – din fericire – să merg mai departe împreună cu Dumnezeu. Ce-a însemnat asta? Puteam să discut cu Dumnezeu în rugăciune toate întrebările şi problemele şi să Îi cer ajutorul. Aşa am şi făcut. Şi aşa continui să fac şi azi, câteva decenii mai târziu. De ce? Pentru că dă rezultate. Dumnezeu nu este mort. El trăieşte, şi pentru El este o bucurie să mă însoțească şi să mă călăuzească în toate întrebările vieții. De multe ori nu înțelegem sau nu vedem imediat ajutorul Lui. Aceasta a fost o descoperire ulterioară importantă pentru mine. Dumnezeu are timpul şi metodele Lui pentru a influența şi a interveni. În situația mea de atunci mi-a dăruit un prieten care m-a trecut printr-o terapie de trei ani – nu într-un cabinet, ci în aer liber, în nenumărate drumeții pe munte. Am învățat să aplic metode profesionale şi să reduc astfel riscurile. Am învățat să mă raportez la teamă şi să o depăşesc. Am învățat soluționarea problemelor în paşi mici. Am învățat să privesc înainte. Am învățat să nu mă las distras de nimeni şi de nimic atunci când sunt prins într-o sarcină importantă. Am învățat să am încredere în mine însumi, în prietenul meu şi în Dumnezeu. Am învățat şi să savurez succesele. Şi am învățat să conduc oameni. Uneori avem nevoie de un prieten care să ne însoțească. Uneori trebuie – sau putem – să fim noi, la rândul nostru, prietenul altcuiva.

Fiecare acțiune importantă o încep printr-o discuție cu Dumnezeu. Şi nu mă aştept ca El să îmi facă munca. Pentru asta mi-a dat abilități şi oportunități. Dar aştept să-mi dea El înțelepciune în luarea deciziilor şi sensibilitate pentru lucrurile care nu se văd.

Această dimensiune a vieții de întreprinzător mi-a inspirat un respect profund pentru Creator şi certitudinea că sunt iubit de El. Astfel că până în ziua de azi, fiecare acțiune importantă o încep printr-o discuție cu Dumnezeu. Şi nu mă aştept ca El să îmi facă munca. Pentru asta mi-a dat abilități şi oportunități. Dar aştept să-mi

dea înțelepciune în luarea deciziilor şi sensibilitate pentru lucrurile care nu se văd. Nu mă mai preocup atât de mult de ceea ce este evident, ci mă concentrez mult mai mult asupra potențialului; potențialul din proiecte, organizații şi oameni. În opinia mea, respectul profund nu înseamnă teamă, ci reverență, ocrotire şi siguranță.

Cele 10 scuze

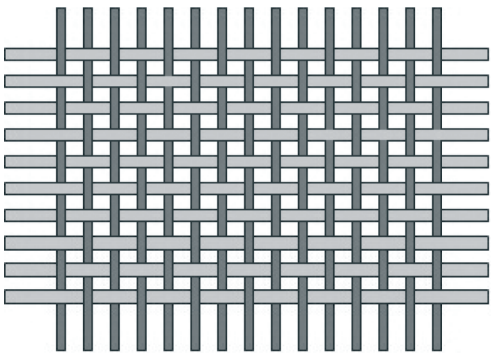
În majoritatea cazurilor, la baza marilor schimbări se află o problemă. Și poate că acesta este unul dintre motivele scăderii energiei creatoare în țările bogate. Este prea puțină nevoie de dezvoltare şi schimbare.

Astfel ajungem la cele **10 motive** de a nu face ceva important sau necesar:

1. Oricum nu funcționează.
2. Nu reuşesc.
3. Alții au făcut deja – mai bine.
4. E prea greu.
5. E prea riscant.
6. E imposibil.
7. Încă nu este timpul potrivit.
8. Nu am bani.
9. Ce vor gândi ceilalți despre mine?
10. Şi oricum ...

Toate cele 10 motive sunt greşite. Sunt minciuni. Sunt distrageri şi ispite periculoase. Dacă sunt într-adevăr entuziasmat şi convins de ceva, chiar şi cele mai dificile obstacole se vor transforma în provocări ce pot fi depăşite. Entuziasmul şi convingerea sunt mult mai mult decât o simplă idee: ele se nasc din dorința de a eradica o problemă, de a înfrunta o nedreptate sau de a împlini un vis. Emoția şi entuziasmul se amplifică în conversația cu Dumnezeu. De cele mai multe ori, ele sunt urmarea unui proces de gândire şi analiză împreună cu Dumnezeu. Îmi place să compar acest proces cu o țesătură.

O țesătură rezistentă constă din fire de urzeală şi bătătură țesute între ele în mod sistematic. Exact la fel iau naştere şi viziunile funcționale sau sarcinile. Dimensiunea orizontală reprezintă gândirea noastră omenească, inclusiv aplicarea metodelor profesionale, iar cea verticală reprezintă dimensiunea spirituală, astfel că acțiunile noastre sunt întrețesute în voia lui Dumnezeu.



În continuare ne vom concentra mai ales asupra metodelor, instrumentelor şi atitudinilor mentale profesionale. Renumitul consultant de afaceri Dr. Rudolf Schnyder von Wartensee a descris foarte bine atitudinile mentale ale oamenilor:

> „Întotdeauna sunt puțini cei care se asigură că se întâmplă ceva, dar sunt mulți cei care privesc la ceea ce se întâmplă şi chiar mai mulți care nici măcar nu observă ce se întâmplă."

Cei puțini, care se asigură că se întâmplă ceva, sunt întreprinzătorii propriu-zişi. Ei acceptă problemele ca normalitate şi provocare. Ei simt nevoia de a îmbunătăți şi de a crea şi îşi transpun ideile în practică. Pe parcurs, îi mai „molipsesc" şi pe alții.

Winston Churchill a formulat acest gând astfel: „Unii îl văd pe întreprinzător ca pe un lup râios care ar trebui omorât; alții sunt de părere că e o vacă pe care o poți mulge tot timpul; numai puțini văd în el un cal care trage la căruță."

Spectatorii, cei mulți, sunt periculoşi. Ei depistează fiecare greşeală şi sunt generoşi cu criticile. Ei ştiu întotdeauna de ce nu merge ceva,

dar nu oferă niciun ajutor. Marea masă, care nu bagă de seamă ce se întâmplă, este leneşă şi are nevoie de trezire, informare, îndrumare şi conducere. Din nou trebuie să decid: În care dintre grupuri vreau să mă integrez? Ce fac pentru a mă ataşa de grupul respectiv?

Vezi, fiecare element al analizei mele este urmat imediat de provocarea de a lua o decizie sau de a acționa. Această abordare conduce la o dinamică organică. Asta am învățat în drumețiile pe munte. Privirea se îndreaptă tot timpul spre următoarea priză *(loc de prindere, n.t.)* în stâncă.

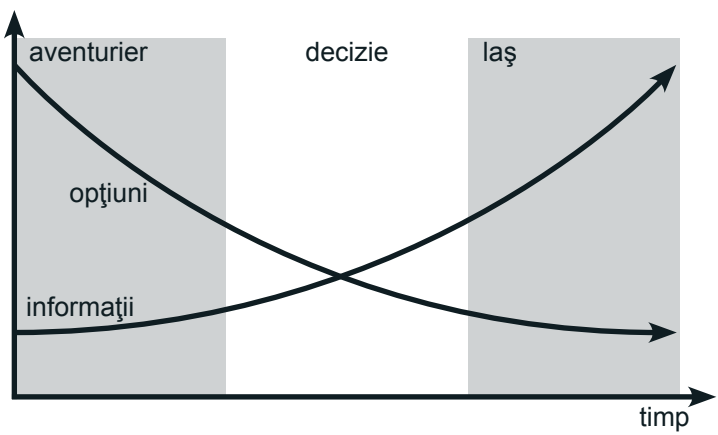


Fig. 1: Procesul de luare a deciziilor

Luarea corectă a deciziilor este un alt lucru care se învață. În **procesul de luare a deciziilor** avem zone de „aventurieri“ şi „laşi“. Ambele sunt la fel de periculoase. În secțiunea „aventurierilor“ dispunem de puține informații sigure, în schimb avem multe oportunități. O decizie luată aici conduce frecvent la decizii/acțiuni premature. Acestea, la rândul lor, aduc cu sine noi probleme şi necesită efort suplimentar. Astfel se generează multă agitație şi frustrare inutilă. În secțiunea „laşilor“ dispunem de foarte multă informație, dar nu prea mai putem alege între variante. Acum suntem condiționați şi, de fapt, nu mai

Într-un proces corect de luare a deciziilor ne îngrijim să avem suficiente informații sigure şi să nu pierdem prea mult timp până la luarea unei decizii.

putem decide noi înşine. Într-un proces corect de luare a deciziilor ne îngrijim să avem suficiente informații sigure şi să nu pierdem prea mult timp până la luarea unei decizii.

Evaluarea realistă a şanselor cu analiza SWOT

Unul dintre cele mai simple şi eficiente instrumente de bază în examinarea deciziilor este analiza SWOT introdusă de Boston Consulting Group.

Puncte forte (**S**trengths)	Puncte slabe (**W**eaknesses)
Oportunități (**O**pportunities)	Amenințări (**T**hreats)

Fig. 2: Analiza SWOT

Analiza SWOT dă cele mai bune rezultate atunci când o elaborăm împreună, ca echipă. Analizăm pe de o parte punctele forte şi pe cele slabe ale întreprinderii noastre, aspecte existente sau planificate. Pe de altă parte, aruncăm o privire asupra mediului, căutând posibilități noi şi riscurile care le însoțesc. Informațiile obținute oferă o bază temeinică pentru planuri de măsuri sau pentru un plan de afacere.

Şi deja pândeşte după colț următorul pericol pentru întreprinzător - unul adânc înrădăcinat în **structura personalității** lui, şi anume percepția selectivă. Unii întreprinzători se concentrează în analiza SWOT mai ales pe calitățile lor şi acoperă „punctele oarbe“. Asta

conduce la auto-supra-evaluare, la iluzia fezabilității şi la decizii greşite.

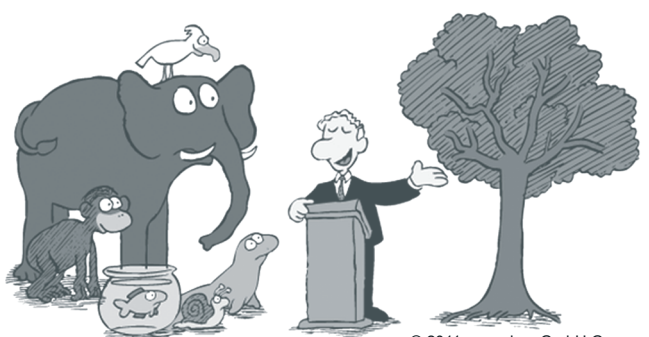
Alții, în schimb, se blochează la vederea propriilor slăbiciuni şi nu îndrăznesc să facă schimbări. Ei fac parte dintre acei întreprinzători mereu surprinşi când alții implementează cu succes ideile lor.

Mai este şi grupul vizionarilor. Ei trăiesc în mod constant în viitor şi profită de fiecare oportunitate care se iveşte. Prin asta produc multă agitație. Pendulează constant între multe proiecte şi nu finalizează niciunul, pentru că tot timpul se lasă distraşi. Le lipseşte concentrarea pe ceea ce este esențial.

În fine, avem şi grupul veşnicilor analişti. Ei pierd atât de mult timp cu analize de detaliu, încât posibilitățile dispar între timp sau sunt fructificate de alții. Aceştia sunt oamenii care, la final, ştiu exact de ce nu a mers ceva.

Recunosc că această prezentare simplificată a diferitelor tipuri de oameni este o caricatură, o exagerare. În realitate, aceste tipuri există rareori în stare pură. Dar cunoașterea lor ne ajută să identificăm anumite tendințe, să zâmbim şi să facem ceea ce este necesar.

Eu recomand fiecărui întreprinzător ca la acest punct să se uite în oglindă şi să se auto-analizeze. Elaborarea unui profil de personalitate poate fi de mare folos.



"Ca să fie echitabil, veți primi toți aceeaşi cerință de examen: căţăraţi-vă în acest copac!"

Fig. 3: Diferenţele de personalitate (© persolog)

Modelul afacerii – plan de afaceri „de buzunar“

Demararea sau extinderea unei întreprinderi în mod profesional nu admite varianta de a nu avea un plan de afaceri. Când solicităm un credit, banca ne cere în mod firesc un plan foarte detaliat al afacerii, documentat cu cifre. Pentru demararea unei întreprinderi mici sau mijlocii, varianta scurtă s-a dovedit a fi foarte bună în fazele inițiale. Vorbim aici de un **model al afacerii**. În acest model ne ocupăm de cele mai importante 10 teme:

1. Ideea de bază / viziune

Ce urmărim? În care piețe geografice vrem să fim prezenți? Pe care segment de cerere vrem să acționăm? Ce produse sau servicii vrem să oferim?

2. Denumire

Cum se va numi firma noastră? O denumire bună pentru o firmă trebuie să poată fi păstrată mult timp şi să realizeze asocierea cu produsele şi serviciile promovate. Ea trebuie să fie unică, uşor de reținut, expresivă şi să poată fi protejată (inclusiv la nivel internațional dacă este cazul).

3. Dezvoltare / creştere

Cum se va dezvolta firma noastră? Câți angajați vom avea la început? Dar după 5 ani şi după 10 ani? Cum vor evolua rulajul şi profitul?

4. Utilitate pentru client

Care este cel mai mare folos pe care produsele sau serviciile noastre îl aduc clientului?

5. Poziția strategică pentru succes / element distinctiv

De ce cumpără clienții de la noi?

6. Situația pieței

Cum va evolua situația pieței în ramura pe care mă axez? Care a fost evoluția pieței în trecutul apropiat şi până astăzi?

7. Motivele succesului de până acum

De ce şi cu ce am avut (sau nu) succes?

8. Descrierea concurenților

Cine sunt concurenții noştri? Care sunt punctele lor forte? Care sunt punctele lor slabe? În cazul în care suntem mai buni, care sunt domeniile în care suntem mai buni și de ce?

9. Factori umani

Care sunt cei mai importanți factori umani care contribuie la succes în ramura noastră? Care factori sunt prezenți în organizația noastră? Care anume lipsesc?

10. Monitorizare şi rapoarte

Care indicatori sunt foarte importanți pentru firma noastră? Cum îi calculăm? Cum şi cui îi raportăm?

Să punem afacerea „pe roate“

Cu acest model de afacere, sarcina noastră ar trebui să fie prezentată cât se poate de clar. În seminariile mele, la acest punct îi provoc pe participanți să-mi prezinte modelul de afaceri printr-o ilustrație pe o coală mare de hârtie. Această activitate creativă sprijină imprimarea şi comunicarea celor mai importante elemente ale modelului afacerii. Nu este vorba de un plan detaliat pe mai mulți ani, ci pur şi simplu de prezentarea unei idei de afacere. Acest model poate fi comparat cu un covor rulat. Ne dăm seama că este un covor, dar detaliile sunt încă ascunse. Doar când începem să îl desfăşurăm puțin câte puțin încep să fie vizibile detaliile – şi odată cu ele şi noile idei şi posibilități. Exact aşa se dezvoltă multe întreprinderi de succes.

Acest lucru l-am învățat practicând iahtingul: prietenul meu alpinist m-a învățat şi navigarea cu ambarcațiuni cu pânze. Dacă vrei să câştigi o regată (întrecere de iahting, n.t.), trebuie să te pregăteşti temeinic. Studiezi cum va fi vântul şi verifici starea iolei. La start nu este foarte important în ce direcție cârmeşti. Este mai important ca iola să prindă viteză cât mai repede. La o iolă aflată în mişcare, direcția se poate schimba foarte repede. Dacă în schimb iola stă ancorată în port, navigarea este imposibilă.

Tot aşa este şi cu implementarea modelului de afaceri. Afacerea trebuie să pornească. Bineînțeles că nu pornim haotic, ci ne pregătim cu cele 10 întrebări din modelul afacerii. Dar apoi o lansăm. În mişcare câştigăm experiențe noi, facem greşeli şi (sperăm!) tragem concluzii. După aceasta e uşor să corectăm direcția. Este greu să convingi un funcționar de la o bancă să-ți acorde credit doar prezentând un model al afacerii. De cele mai multe ori, acesta este interesat de planuri şi cifre. E nevoie de ceva concret cu care acesta să-şi justifice în fața superiorilor deciziile legate de creditare. Prevederile acordului „Basel II" referitoare la capitalul propriu sunt un exemplu bun în acest sens. Ele reglementează cerințele minime de capital, procesul de supraveghere bancară şi modul de **etalare extinsă**. Din fericire, de multe ori investitorii persoane fizice văd lucrurile altfel. Ei nu investesc în planuri de afaceri. Ei investesc în primul rând în oameni care dezvoltă şi implementează idei de afaceri. De aceea, la baza deciziilor lor financiare stau şi alți factori: de exemplu, creativitatea, capacitatea de implementare şi rapiditatea. Mai încolo mă voi referi mai în detaliu la aceste aptitudini ale întreprinzătorului. Aceşti investitori caută la tinerii întreprinzători entuziasm, dorință de acțiune şi realism, şi vor să se molipsească de la ei.

Pe scurt

1. *Conştientizez libertatea antreprenorială şi responsabilitatea asociată cu această libertate şi decid să întreprind ceva.*
2. *Privesc problemele ca pe oportunități şi provocări care pun în mişcare schimbări şi înnoiri importante.*
3. *Elaborez o analiză SWOT.*
4. *Desprind de aici măsuri şi elaborez un model logic al afacerii.*

Aplicaţia Poruncii întâi

„Să nu ai alți dumnezei în afară de Mine“ *în afaceri*

1. *În activitatea mea profesională, Dumnezeu deține autoritatea.*
2. *În deciziile mele mă orientez după principiile lui Dumnezeu.*
3. *Sunt dispus să dau socoteală de faptele mele înaintea lui Dumnezeu şi a oamenilor.*

Capitolul 2

Marketingul nu trebuie să coste mult – ci să aducă mult

Marketingul este plin de poveşti nemuritoare. Mulți oameni din publicitate sunt meşteri iscusiți în a spune basme. Cu vorbe goale, despre conținuturi la fel de goale, ei fac promisiuni deşarte. Prin imagini emoționale, exagerări şi promisiuni înşelătoare, ei încearcă să atragă cumpărători şi să-i convingă. Marketingul trebuie să distreze, zic ei. Sau, mai zic ei, clienții nu citesc, de aceea le servim doar informații minime. Sau, activitățile de marketing trebuie schimbate în permanență, pentru a da impresiea de viață şi dinamism. Din păcate, se întâmplă chiar să aibă succes pe termen scurt. Foarte frecvent, însă, succesul se limitează la cuantumul onorariului lor. Clientului îi rămân doar costurile.

Nu trebuie şi nu este permis să fie aşa. Se poate şi altfel. Cu tam-tam mai puțin, exagerări mai puține şi bani mai puțini. În schimb, mai multă imaginație, mai multă sinceritate, mai multă substanță şi

mai mult efect. Firmele mici şi mijlocii au în general un buget foarte limitat pentru activități de marketing. Am o veste bună: şi cu un buget mic se pot obține rezultate mari.

Să vedem mai întâi ce are să ne spună a doua Poruncă din Biblie: *„Să nu iei în deşert Numele Domnului."*

Dumnezeu nu este o poliţă de asigurare

Și Porunca a doua se ocupă de relația noastră cu Dumnezeu. Să nu luăm în deşert numele lui Dumnezeu. Multe ticăloşii s-au făcut în Numele lui Dumnezeu. Oamenii de afaceri sunt într-o categorie specială de risc şi sunt înclinați să abuzeze de Dumnezeu ca asigurare practică în situații problematice. De obicei, Dumnezeu nu este invitat să ia parte la luarea deciziei. Nu este luat în seamă în lumea afacerilor. Îl vizităm cel mult duminica la biserică. De îndată ce apare însă o problemă, vrem să ne folosim de El, sau Îi facem reproşuri pentru obstacolele care ne blochează calea. Acest lucru este un abuz.

Să ne trăim valorile

Să onorăm Numele lui Dumnezeu înseamnă să-L implicăm în viața noastră de zi cu zi în aşa fel încât angajații şi clienții noştri să poată simți influența Lui asupra **valorilor** şi acțiunilor noastre. Modelul nostru de afacere trebuie să se bazeze pe **valori** prescrise de Dumnezeu – din acest motiv putem să ne prezentăm cu ele înaintea Lui şi înaintea conştiinței noastre – şi să fie în relație cu creația Lui şi cu semenii noştri. Acest mod de acțiune le aduce tuturor celor implicați valoare adăugată maximă. Dacă separăm viața de afaceri de aceste valori, ea devine un blestem. În practică este posibil să obții câştiguri mari ignorând acestor valori. Pe termen lung, însă, o astfel

Modelul nostru de afacere trebuie să se bazeze pe valori prescrise de Dumnezeu şi să fie în relație cu creația Lui şi cu semenii noştri.

de abordare produce perdanți printre oameni. În activitatea mea de consultanță în afaceri am întâlnit frecvent asemenea oameni. Unii din ei erau chiar convinşi că acționează în Numele lui Dumnezeu. Şi sunt unii care se şi laudă că îşi plătesc contribuția la biserică şi că merg duminica împreună cu familia la serviciul divin. Asta fac şi membrii Mafiei.

De cele mai multe ori, scenariul este acelaşi. Puşculița întreprinzătorului este plină de dă pe dinafară. Grijile lui sunt: Cum pot să-mi multiplic avuția în continuare? Cum pot să-mi protejez averea de devalorizare? Aceste griji de lux se cuibăresc în minte şi se înmulțesc. Pe nevăzute – într-un proces ascuns, şi de aceea nebăgat în seamă – se schimbă relațiile cu cei apropiați. Foşti prieteni sunt percepuți tot mai mult ca o amenințare. Cel în cauză se distanțează şi se izolează de ei în paşi mici. În paralel, îi dispare şi abilitatea de a se bucura de lucrurile frumoase ale vieții. O mâncare excelentă devine simplă hrană, un concert simfonic – pierdere de timp, un voiaj de plăcere – o evadare. Este aceasta voia lui Dumnezeu pentru oamenii de afaceri? Cu siguranță nu.

Charisma noastră

Îmi place să studiez oamenii şi observ mai ales cum evoluează **charisma** lor în timp. Mulți oameni, pe măsură ce îmbătrânesc, devin mai duri, atotştiutori şi plini de amărăciune; alții, în schimb, devin înțelepți, mulțumiți şi generoşi. Mie îmi plac cei din urmă. Modul cum se dezvoltă personalitatea nu este nici prestabilit genetic, nici întâmplător, ci poate fi influențat în foarte mare măsură. Legat de asta, îmi plac în mod deosebit cuvintele unui anonim: „Chipul pe care-l ai la 20 de ani ți l-a dat Dumnezeu. Chipul pe care-l ai la 40 de ani ți l-ai dat tu. Chipul pe care-l ai la 60 de ani ți l-a dat viața."

Anonim: „Chipul pe care-l ai la 20 de ani ți l-a dat Dumnezeu. Chipul pe care-l ai la 40 de ani ți l-ai dat tu. Chipul pe care-l ai la 60 de ani ți l-a dat viața."

Cum clădim firme echilibrate, împlinite

şi generoase? Fiind sau devenind autentici. Eliberându-ne de dependențe create de noi înşine. Trăindu-ne viața personală şi pe cea de afaceri pe baza unor valori precum respectul, modestia, adevărul, loialitatea şi dragostea. Atunci nu mai este loc pentru aroganță, minciună, jumătăți de adevăr, înşelăciune şi ură. Toate acestea din urmă sunt dependențe mai rele decât drogurile şi alcoolul.

Două feluri de vânzători

Îmi place să-i observ pe vânzători cu multă atenție. Din păcate nu sunt mulți vânzători cu adevărat buni, deşi majoritatea cred că sunt. Vânzătorii cu adevărat buni, cu rata de succes peste medie, au un lucru în comun: le plac oamenii. Sunt empatici, încrezători şi relaxați.

Ei nu vând doar produse sau servicii, ci îşi servesc clienții: îşi cunosc oferta în detaliu şi le prezintă clienților într-un mod agreabil care dintre beneficiile produselor/serviciilor lor se potrivesc cel mai bine în situația lor concretă, cu specificațiile şi problemele lor actuale.

Vânzătorii mediocri îşi laudă produsele, vorbesc despre avantajele lor şi lasă nespuse dezavantajele. Ei vorbesc, în loc să asculte. Cine îşi iubeşte clienții, ascultă ce au de spus aceştia. Aşa începem să-i înțelegem şi învățăm cum să-i abordăm. De fapt, este foarte simplu.

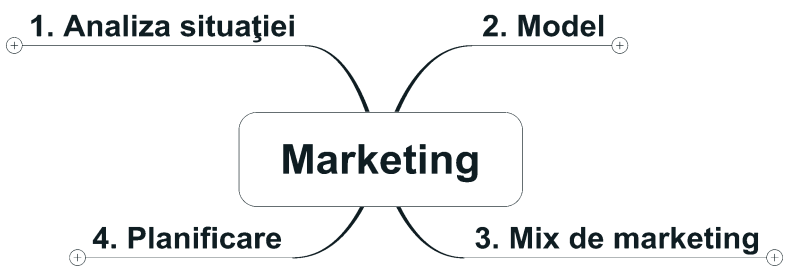


Fig. 4: Marketing – despre ce este vorba

Planul de marketing: simplu, dar cuprinzător

Asta ne conduce la următorul instrument pentru întreprinzător, şi anume: **planul de marketing**. Multă lume, când aude de marketing, se gândeşte la prospecte sau la prezentarea laudativă a produselor. Alţii înţeleg prin plan de marketing o analiză ştiinţifică a pieţei. Niciuna din aceste două perspective nu este complet greşită. Dar marketing înseamnă mai mult. Marketingul este un instrument esenţial pentru succesul unei afaceri. Din păcate, multe planuri de marketing sunt mult prea complicate pentru a fi implementate, şi de aceea se prăfuiesc prin sertare. Asta, după ce au costat mulţi bani. N-ar trebui să fie aşa.

În activitatea mea de consultant am învăţat că un plan de marketing trebuie să fie cuprinzător, dar simplu.

Marketing = orientare spre client

Apropo: Ce înseamnă de fapt marketing? Cea mai bună definiţie pentru marketing pe care am găsit-o este aceasta: „Marketing înseamnă orientarea întregii firme către piaţă."

Numim asta şi **orientare spre client**. Şi aici încep deja confuziile şi miturile. Orientare spre client nu înseamnă că trebuie să facem tot ce vrea sau pretinde clientul. Aşa am ajunge robi, iar adevărata inovaţie ar fi exclusă. Orientare spre client înseamnă să îndrăgim clientul, să-l ascultăm, să-l înţelegem, să-i recunoaştem problemele şi nevoile şi să-i dăm răspunsuri de bun-simţ: produse, servicii şi consiliere care să-i aducă clientului un folos real.

Orientarea spre client presupune:

a. să stăpânim arta de a asculta şi de a analiza
b. să stăpânim metodele inovaţiei reale
c. să ştim comunica eficient utilitatea soluţiilor oferite de noi
d. să stăpânim procesele de producţie şi procesele logistice
e. să îl cooptăm pe client, transformându-l într-un viitor colaborator, astfel încât să revină cu comenzi şi să ne recomande altora

Arta de a asculta şi de a analiza

Îmi încep întotdeauna sesiunile de consultanță cu clienții mei cu o coală albă de hârtie. Acest gest transmite un semnal important: nu vând produse prefabricate. Pun întrebări şi ascult. Notez, fac conexiuni şi pun din nou întrebări. Astfel, clientul se simte luat în serios. Şi pe bună dreptate, pentru că tocmai aşa este. Eu îl iau într-adevăr în serios. El observă acest lucru şi câştigă încredere.

Metodele inovației reale

Inovația reală se detaşează de ceea ce există deja. Coala albă amintită mai sus se umple treptat cu alte idei. Deseori sunt perspective noi asupra unor lucruri deja ştiute. Conectăm într-un mod nou informații pe care le aveam deja. Sau, poate fi o decizie conştientă de a abandona ceva cu care ne-am obişnuit şi de a ne deschide față de ceva nou.

Termenii de „inovație“ şi „inovație reală“ sunt abuzați frecvent în publicitate pentru a atrage atenția, pentru a prezenta nişte ajustări banale ca fiind realizări mărețe. Dar noi ne referim aici la acele înnoiri care schimbă ceva semnificativ.

Comunicarea beneficiilor

Nimeni nu este interesat de produse sau servicii. Ceea ce contează este beneficiul adus. Ofer consultanță în Vietnam unor firme care produc seifuri. Acestea sunt grele şi scumpe, un detaliu care pe clienți nu-i interesează. Ceea ce îi interesează în schimb este siguranța. Pentru aceasta sunt dispuşi să plătească bani mulți. Întreprinzătorii buni se preocupă în principal de beneficiile aduse de produsele şi serviciile lor şi le comunică lumii din jur.

Procese de producție şi procese logistice

Într-o piață saturată, caracteristicile produselor din aceeași gamă diferă foarte puțin între ele. Astfel devine foarte dificil să-l convingem pe client să aleagă produsele noastre. Organizarea proceselor de producție şi a celor logistice cu orientare spre clienți poate să aducă mari avantaje de piață. Un producător de etichete de nivel mondial a construit într-una din halele de producție un balcon. Asigurarea

calității reprezintă pentru ei un rol foarte important. Cea mai mică eroare are consecințe serioase. Persoanele străine nu au acces în aceste încăperi. Clienții lor au însă posibilitatea de a urmări de la balcon procesul de producție al etichetelor „lor". Aceasta le dă siguranță şi generează încredere.

„Transformăm" clientul într-un colaborator care revine cu comenzi şi ne recomandă altora

Când clienții noștri ne recomandă și altora, ei devin cei mai buni promotori pe care-i putem avea. Ei vor face însă acest lucru doar dacă sunt încântați de prestația noastră. Nu este suficient să fie mulțumiți. Trebuie să fie entuziasmați. Aceasta este o mare provocare pentru noi şi pentru angajații noştri. „Cum trebuie să acționăm pentru a-i face pe clienții noştri să fie entuziasmați?" Iată întrebarea centrală la care trebuie să răspundem în fiecare zi.

Când clienții noștri ne recomandă și altora, ei devin cei mai buni promotori pe care-i putem avea.

Managementul calităţii

Orientarea spre client nu este totul. Dacă vrem să orientăm toate departamentele firmei spre piață, privirea noastră trebuie să cuprindă firma în ansamblu şi mai mult de atât. Modelul european de management total al calității (TQM = Total Quality Management) abordează firma pe departamente. Pentru fiecare departament se pune problema îmbunătățirii continue, ca să putem obține cel mai bun efect pe piață. Succesul marketingului constă în suma tuturor succeselor parțiale. Pare complicat, dar în realitate nu este atât de greu. Şi acest lucru l-am învățat urcând pe munte. Drumul către vârf se realizează prin mulți paşi înainte. Dacă stăpânesc fiecare pas, ajung exact la țintă. Paşii mici sunt simplu de învățat şi de aplicat.

Drumul către vârf se realizează prin mulți paşi înainte. Dacă stăpânesc fiecare pas, ajung exact la țintă.

Peste tot în firmă trebuie să ne întrebăm: Ce putem sau ce trebuie să îmbunătățim pentru a-i oferi clientului un beneficiu? Procesul de îmbunătățire continuă descrie atitudinea fundamentală pentru perfecționarea continuă. Vom dezbate mai pe larg acest subiect în Capitolul 4.

Comunicare

Chiar şi cele mai bune procese sunt inutile fără o bună comunicare internă şi externă. Comunicarea bună trebuie să aibă impact, să stimuleze gândirea şi acțiunea. Trebuie să provoace şi să propulseze.

Acest lucru dă naştere la şase întrebări cheie:

1. **Cui?**
   Cine este publicul țintă? Cine ia deciziile? Cine influențează procesele de luare a deciziilor?

2. **Unde?**
   Ce fel de canale publicitare folosesc? Prospecte? Mica publicitate? Internet? Spoturi radio sau TV? E-mailuri? Scrisori de informare? Evenimente? Expoziții? Afişe? Panouri publicitare?

3. **Când?**
   Momente, plan de lansare?

4. **Ce?**
   Care este mesajul?

5. **Cum?**
   Genul şi stilul mesajului?

6. **Cât?**
   Buget, număr de evenimente?

Pe scurt

1. *Atât în viața personală, cât și în cea profesională dezvolt o cultură a respectului.*
2. *Îi privesc pe clienții mei ca persoane importante și sunt dispus să le slujesc.*
3. *Elaborez un concept de marketing util tuturor celor implicați.*
4. *Analizez în mod regulat activitatea întregii firme și o îmbunătățesc constant.*

Aplicaţia Poruncii a doua

„Să nu iei în deşert Numele Domnului“ *în afaceri*

1. *Onorez Numele lui Dumnezeu prin faptul că activitățile mele sunt impregnate de prezența Lui, astfel încât clienții și angajații mei Îi simt influența.*
2. *Mă îngrijesc ca marketingul meu să fie bazat pe valori precum respectul, modestia, adevărul, sinceritatea, loialitatea și dragostea.*
3. *Viața mea nu este duplicitară. Trăirea mea vorbește de la sine.*